

学校编码：10384

学号：15520051301485



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

J集团总管理处（管理类）结构化在职培训的实践  
Management Structured on Job Training Practice of The J  
Group's Headquarter

李 茵

指导教师姓名：章达友 副教授

专 业 名 称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2007 年 11 月

论文答辩日期：2007 年 12 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2007 年 12 月

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。

本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明

确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版,有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅,有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索,有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密 ( ), 在            年解密后适用本授权书。

2、不保密 ( )

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名:

日期:        年    月    日

了 导师签名:

日期:        年    月    日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

随着中国经济的发展，改革开放日益深化，不同性质企业之间的竞争已经不再是简单的政策、资金及技术，更多的是体现在管理的竞争上，尤其是民营企业，在规范化管理和如何在发展到一定程度之后，能够整合资源，做强、做大已经是一个重大课题。很多企业在这个时候都想到了培训，期望能够通过培训来加强中层的执行能力，改变在旧模式下的观念，营建出全新的管理模式，甚至有很多企业不惜将自己的管理层分期、分批选派至国外知名的工商管理学院进行实战培训，但是效果却差强人意。而本文导入的结构化在职培训正是以其贴近实际的有效的操作方式而受到企业的关注。

本文首先分析了传统培训形式的类别、特征及存在的不足，引出了结构化在职培训，阐述了这一培训形式的含义以及和传统培训之间的差异，提出了结构化在职培训在企业面临日益复杂和激烈的竞争中的价值和意义。接着文章结合结构化在职培训的几个重要特征，介绍了结构化在职培训的要素和操作过程。包括项目开展需要区分哪几个阶段，各个阶段的要点以及操作手法。还列举了一部分标准化的表格来协助阐述以上这些内容。

从第二章开始，本文举了 J 集团管理类结构化在职培训的案例。即结合 J 集团目前在业务发展和运营上遇到的瓶颈，以及现有的支持体系之一——培训体系中存在的问题，阐述了结构化在职培训对总管理处的必要性，并且以总管理处管理类结构化在职培训为例，运用在第一章中提到的结构化在职培训的方法论，描述了总管理处是如何开发、开展管理类结构化在职培训的，包括立项、选择讲师、编写讲义、实施培训，评估效果等各个环节。最后，讲述了结构化在职培训和其他人力资源管理模块结合的问题，并展望了结构化在职培训在总管理处的前景和意义。

**关键词：**结构化在职培训；在职培训；反馈及工作辅导

厦门大学博硕士论文摘要库



## Abstract

Along with the development of Chinese Economic, our reform is also deeper, the competition between the different company is not only the competition of policy, capital and technology, but the management competition. Especial to the private company, how to become more powerful and bigger, how to organize the recourses reasonably and how to standardize the management are the most important topics. Then most companies think of the training, hope to reinforce the execution competence of the middle level through training, change the sense under the old system, build the new management model. Even many companies send their manager to the famous business college to learn new idea, new management system, the effect is not very ideal. The structured on job training which is raise in this article is focused by the company.

In this article, we first analyze the shortcoming of the traditional training, then bring up the topic of structured on job training, analyze the difference between this training system and the traditional training system and the character of the S-OJT, specify the value and meaning of the structured on job training to the situation now most companies face. Then we talked how to confirm which S-OJT program we need, how to perform and evaluate the program. Including how many stages we need to divide in S-OJT, the key of each stage and the operation procedure.

From the second paragraph, writer raise the case of J Group. Combining with the Operation and business development of J Group, We specify the importance of the S-OJT to the head quarter of J Group. In the management S-OJT Program case, we use the S-OJT methodology which we talk in the first paragraph, including the how to establish the program, how to select the trainer and how to perform and evaluate the program. In the end, we specify how combine other HR function with S-OJT and the future of the S-OJT in the development of the head quarter of J Group.

**Key words:** Structured On Job Training   On Job Training   Feedback and Coaching

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言 .....	1
第一章 结构化在职培训概述 .....	3
第一节 培训在现代化企业管理中面临的挑战 .....	3
第二节 结构化在职培训的简介 .....	5
第三节 结构化在职培训的操作步骤和流程 .....	8
第二章 结构化在职培训在 J 集团总管理处的运用 .....	18
第一节 J 集团及集团总管理处简介 .....	18
第二节 总管理处进行管理类结构化在职培训的必要性 .....	25
第三章 总管理处管理类结构化在职培训体系的实践 .....	29
第一节 管理类结构化在职培训体系的建立 .....	29
第二节 管理类结构化在职培训的实施 .....	37
第四章 结构化在职培训与 J 集团员工职业生涯规划和管理绩效的结合 .....	42
第一节 结构化在职培训与员工生涯发展 .....	42
第二节 结构化在职培训与员工绩效管理 .....	44
第三节 结构化在职培训 J 集团实践的启示及发展展望 .....	47
结束语 .....	49
主要参考文献 .....	50

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Introductory Remarks.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter1 Introduction of Structured On Job Training.....</b>	<b>3</b>
Section1 The challenge of training in new management.....	3
Section2 Introduction of Structured On Job Training.....	5
Section3 The operation of the Structured On Job Training.....	8
<b>Chapter2 The Use of Structured On Job Training in J Group.....</b>	<b>18</b>
Section1 The introduction of J Group and Group Headquarter.....	18
Section2 Needs of Structured On Job Training in Headquarter.....	25
<b>Chapter3 Management Structured on Job Training in Headquarter.....</b>	<b>29</b>
Section1 Building management structured on job training.....	29
Section2 Perform management structured on job training.....	37
<b>Chapter4 Combine Structured On Job Training With Employee Development and Performance.....</b>	<b>42</b>
Section1 Structured on job training and employee development.....	42
Section2 Structured on job training and employee performance.....	44
Section3 The future of structured on job training.....	47
<b>Conclusions.....</b>	<b>49</b>
<b>Reference.....</b>	<b>50</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 前 言

结构化在职培训（S-OJT）是培训管理中的一部分，它是企业的发展过程中经验、技术得到迅速积累和传承的一种最重要的形式，也是企业培养人才，建设梯队的一个重要工具，它同时又是每个管理者都必须具备的能力。

与传统的在职培训（OJT）不同的是，结构化在职培训是一个系统的、有步骤地随着员工对工作技能掌握而循序渐进的教导过程，它有效的和企业日常的管理工作结合了起来，弥补了传统培训中学习和会做之间的差距。

J 集团成立至今已经有 10 年的发展历史，是由石化产品及房地产衍生的其他产业构成的多元化经营的集团公司。集团于 2006 年 12 月成立了总管理处，将各个企业的工程基建、采购发包及财务面的资金调度及集团的 IT 进行了集中统筹管理，不再分属各分、子公司独立运作。同时还成立了与采购、财务、工程相对应的内部审计部门及人力资源部，以期望实现集团内部整体的资源调配。

本文作者任该集团总管理处人力资源部的高级专员，负责企业人力资源方面的规划，充分感受到总管理处由于方才成立，大部分员工为外部招聘，对集团多年所积累之文化、管理风格及总管理处的各职能部门之定位均不是非常了解，并由此带来了运作上的混乱以及员工的不稳定等问题，而这些问题直接影响总管理处是否可以实现其成立的目的。出于早日实现总管理处的顺畅运作之目的，作者配合集团高层为这一机构建立了一个更有针对性的培训体系，使各个从外部招聘入公司及内部抽调的专业人才及管理人才能够迅速适应环境，建立起新的团队，稳定人心。限于本人岗位和实践经验上的欠缺，文中有不妥之处，请各位老师多指正。

本文在分析了 J 集团现在的管理现状和培训体系的基础上，提出了集团基本管理技巧之迅速培训的重要性及必要性，并以总管理处管理类结构化在职培训为例，提出了从结构化在职培训的讲义编纂，到实施、评估的一整套方案，期望能有助于提高 J 集团的培训效率，进而提高企业的人力资源利用率，最终能在行业中获得竞争优势。

本论文共分四个部分，以下为其结构：

第一部分：即前言，简要说明本论文的选题动机、研究目标、研究方法和

论文结构。

第二部分：即第一章，主要对结构化在职培训的含义，结构化在职培训和集中培训与在职培训之间的区别，以及结构化在职培训的几个重要特征。

第三部分：即第二章，主要陈述了 J 集团现在面临的内外部竞争环境、经营目标和经营中遇到的阻碍，尤其是培训无法与经营目标匹配的原因分析，进而说明结构化在职培训在 J 集团的重要性和必要性。

第四部分：即第三章，主要以 J 集团的总管理处为例，与结构化在职培训体系建立的步骤相结合，说明了其如何在实践中实施和评估、优化的过程。

第五部分，即第四章，主要陈述如何将结构化在职培训与员工职业生涯规划规划和企业的绩效管理相结合，从而有效提高 J 集团整体的人力资源配置效率。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库